

教職研究 第26号
立教大学教職課程 2015 年 3 月

教師のリーダーシップと生活指導 サーバントリーダーシップをめぐって

逸見 敏郎

人は集団の中で生きていくということは、ある意味で自明の理である。しかし、昨今のインターネット環境の拡充にともない、間接的コミュニケーションツールである電話などの通信機器の在り様が激変した。特に SNS の使用によって、他者との常時接続状態が発生してきている。反面、児童生徒の集団活動に対する抵抗感は高くなり、直接的コミュニケーションを苦手としたり、回避する傾向が高まってきている。このような児童生徒を取り巻く状況に対して、杉本らは、社会で生きるという観点から教養教育 (Culture Education)、キャリア教育 (Career Education)、シティズンシップ教育 (Citizenship Education) の 3 C 教育を検討している (杉本ら, 2008)。しかし、このような三つの教育は、従来の生活指導のなかにその多くが内包されているのではないだろうか。本稿では生活指導を手がかりに、児童生徒の学びに隠れた影響を与える教師のリーダーシップについて検討してみたい。

1. 生活指導と教師のリーダーシップ

1-1 生活指導

周知のように生活指導は公的に使用されることが制限される用語であるが、市民としての生き方を学び、創り出す際には、その意味を十全に内包している用語である。生活指導について、まずは辞書的なところからさらっておこう。

竹内常一は、生活指導を「生活指導とは、専門家やボランティアが、人々の生活に参加し、彼らと共によりよい生活をつくりだすことを通じて、ともどもにその生き方を問い返し、それをより価値あるものに高めていくと同時に、相互の間に、民主的でかつ人間的な関係をつくりあげていく営みである。それは、学校教育だけでなく、保育・教育、職業訓練、福祉・司法福祉、保健・看護・医療・心理相談、さらには生協や様々な住民運動においても展開されるようになっていく」と述べる (竹内, 1989)。このことから確認しておきたいことは、生活指導の主体は、児童生徒など市民生活を送る個人であり、教師を含めた専門家やボランティアは、生活指導の主体が自らの生活の在り様を問い返し、自らの生き方を選び直す機会を作り出すための指導援助、換言すればファシリテートすることである。そして、生活指導をとおして、児童生徒が生き方を選び直すということは、現在の民主的社会における主体としての生き方を指導援助することである。これはシティズンシップ教育にも関わることであるが、生活指導の中にも含まれていることを城丸 (1988) は、「生活指導とは、民主社会にあっては、民主的市民としての行動諸能力、なかでも他と交わる (交際する) 能力と、組織的・集団的生活に参加し、これを自主的民主的に管理・運営するための基礎的能力とを、これらのことについて原理的な思

想・道徳の形成とあわせて、学習・形成されることが必要である」と示している。

それでは、学校教育のなかで、実際に行われる生活指導の具体的な方法は、藤田（2003）が述べる「子どもが現に営んでいる行為・行動に即して、それを、その根底にあるものの見方・考え方・感じ方とともに、より価値のあるものに高めていくための教師のはたらきかけ」を手がかりとして考えてみたい。この教師の働きかけは、児童生徒が自らの行動をもとにして自身の中に形成された認知構造を問い直し、新たな認知を獲得できることを目指す営みである。また、目標としての「児童生徒の生き方をより価値のあるものにしていく」ということは同じであっても、「子どもの認知構造」を中心に据

えて生活指導を展開するのか、「子どもの行動」を中心に生活指導を展開するのかわでは、生活指導を展開する上での方法論に違いが出ると言える。竹内常一は、この二つのアプローチを前者については学習法的生活指導、後者については訓練論的生活指導と呼んだ（竹内、1969a）。竹内によれば、学習法的生活指導は、芦田恵之助による生命主義綴方の生活綴方の流れにあり、訓練論的生活指導は、小砂丘忠義、野村芳兵衛の生活綴方の延長上にあるという（竹内、1969a）。さらに、竹内（1969b）では、この学習法的生活指導と訓練論的生活指導について、子ども観、成長発達観、教師の指導のポイント、学習対象、組織的側面の5点から比較検討をしている（表1）。

【表1】学習法的生活指導と訓練論的生活指導の特徴

	学習法的生活指導	訓練論的生活指導
子ども観	絶対的価値の内具している存在（「童心」をもった純粹存在／「人間的欲求」をもった純粹存在）	社会的実践主体
成長発達観	自由意志、人間的生命の実現が発達成長	社会的実践主体として社会との緊張関係の中で自立し、社会生活の客観的必然性そのものを推進させることが発達成長
教師の指導ポイント	子どもに自己そのものを学習させ、自己探求をとおして生活に自由意志や人間的欲求を表現させる	子どもの社会参加によって社会的諸力の対立・構想・統制の過程で訓練させる
認識・学習の対象	子どもの目の前にある主体的主観的現実の生活。自己の学習と自己の認識	子どもが直面する客観的な社会的現実。生活や所属集団を科学的に認識すること
組織的側面	自己表現を保障するために、情緒的な保護空間を作り出し主観的、主情的生活認識を促進させる環境をつくる	社会的実践主体の精神的諸特性を訓練するために、集団活動を中心とする環境をつくる

そして、生活指導の目的である「生き方の指導」において総括的に以下のように述べている。すなわち、学習法的生活指導は、「子どもの生き方が自己実現の生き方となるように指導しようとする」が、訓練論的生活指導は「社会実現としての生き方、社会の必然性になかった自由な生き方」を目的とした指導である（竹内、1969b）。つまり、学習法的生活指導とは、絶対的価値を内具している児童生徒が直面し、また実感している主観的現実を出発点として児童生徒の人間的欲求を実現することを目指した生き方を指導することである。そのために、学校場面において、児童生徒たちが心理的に保護され自由に発言し、生活できる場が必要であるとする。また訓練論的生活指導とは、社会的実践主体である児童生徒が、客観的な現実における力と力の対立と統制を学習の対象とし、児童生徒自らが学校生活の中で社会的実践主体として社会的に自己実現することを指導する。そのために、学校生活場面では集団における活動が欠くことのできない必須のものであるとする。

しかし、生活指導とは、先述したように、生き方指導である以上、学習法的生活指導においても、生きる場の基本である他者との関係性を無視することはできない。従って生活指導においては、他者との関係および社会的関係を包摂した概念として「集団」を用いていると言えよう。

同時に、生活指導の実際には、「集団づくり」という実践が広く行われる。この集団づくりとは、折出（2005）によれば「構成員が対等に集団の管理運営に参加し、自立した討議・討論と合意や決定によって活動目的を共有しながら共

同のちからを生み出し、民主的な公共空間と文化を形成していく営みのこと」とされる。つまり、集団成員が集団の管理運営に参加することとは、成員一人ひとりが集団の主体として、また自立した個として、活動目的にそくした合意形成に必要な議論を行い、結果として民主的公共空間と文化を創り出すということである。そして児童生徒が自分自身の属する集団の主体として、集団に関わっていくことができるようになるためには、ここに教師の関わり方、指導、のポイントがあり、それは教師に必要とされる資質と関わることなのではないだろうか。

1-2 教師に必要とされる資質としてのリーダーシップ

教師に必要とされる資質については、多くの論があるが、共通して出てくる項目としては、「リーダーシップ」があげられよう。たとえば諸富（2013）は、クラスづくりにおける教師のリーダーシップについて、①学級集団の目標、クラスポリシーを児童生徒に明示することと、②学級内の秩序を保つためにルールとリレーションをつくり出すことの二点をあげている。

前者の児童生徒が自分自身の所属する集団が目指すべき方向性と集団の規範を示すことは、児童生徒が自由にして保護された空間と場を相互に自覚することになる。また、その示された規準の範囲内で、集団活動を展開することが可能となるものである。二つ目の後段、児童生徒間のリレーションの形成は、カウンセリング心理学や学校臨床心理学で使われる構成的エンカウンターグループなどを活用することによって、児童生徒間の関係性を時間的プロセスに

従って形成することである。リレーションとは教師と児童生徒、また児童生徒同士の間の情緒的交流を伴った関係性のことである。また、時間的プロセスに従うとは、学級開きの時点では、始めて出会うという児童生徒の関係性、学級集団が形成された頃の他者理解・自己理解を深めることをとおしての児童生徒の関係性の深化など、学級集団を動的な存在としてとらえ、児童生徒間のダイナミックスを視野に入れるということである。また、児童生徒のリレーションの形成は、学級集団の凝集性及び協調性を高めることに寄与することもあるため、教師のリーダーシップスキルのひとつとして、あげられているとも言えよう。

諸富 (2013) があげた教師のリーダーシップは、生活指導の文脈に沿ってとらえるならば、折出の集団づくりのスタートラインに寄与するものであり、それは学習法的生活指導に位置づけられる。また、構成的エンカウンターグループは、そもそもがロジャース (Rogers, C.R.) のカウンセリング心理学に源流を持つことでもあり、児童生徒の情緒的側面に働きかけることに中心がいきがちである。従って社会的実践の主体である児童生徒が集団活動を通して、社会に目を向けたり、社会の文脈の中に自己を定位させるような視点がやや不足していることは否めない。もちろん、エンカウンターグループの目的やそこでの振り返り (リフレクション) の設定に依拠するという一面があり、教師の問題意識や学級集団への理解と課題設定によっては、集団をリーダーとフォロワーが共に作り出し、また自分たちの生活文脈に沿った形で自他を内省することの可能性を秘めているとも言えよう。

2. リーダーシップ

2-1 リーダーシップ理論

生活指導のなかで、教師がリーダーシップを採ることは、児童生徒にとっては、その教師の言動自体がモデリングの機会となる。リーダーシップに関しては、主に社会心理学や経営学の領域で研究が積み重ねられてきている。

社会心理学では、リーダーシップとは「集団の目標達成、および集団の維持・強化のために成員によってとられる影響力行使の過程」と定義される (松原, 1999)。留意すべきなのは、リーダーシップの中に集団の目標達成と集団の維持強化の2点が内包されていることと、リーダーについては明確に検討されていない点である。つまり、三隅 (1966, 1984) のP-M理論でリーダーシップの類型化が明確になされたように、リーダーシップは目標達成のためのパフォーマンスとフォロワーの士気向上、集団への帰属意識などメンテナンスの二軸からとらえることが必要なのである。さらに、リーダーシップとリーダーは同一ではない。小杉 (2014) によれば、リーダー (leader) という単語は14世紀には確立されていたが、リーダーシップという単語は19世紀中葉まで待たねばならなかったという。それは近代的中央集権組織を構築したのが軍事国家プロイセンの参謀総長モルトケであると言われており、彼は毎年徴兵制で集めた数万人の新兵をどの様に組織し、動かすかに取り組んだ。その結果として考案されたのが、権力者がヒエラルキーのトップに立ち、中間管理者を介して中央集権的に組織を支配するシステムである。

さて社会心理学では、リーダーシップに関し

ての研究関心はリーダーシップと集団効果の関係に焦点が当てられ、研究がなされてきた。そしてリーダーシップ理論として、リーダーシップ特性理論、リーダーシップスタイル理論、コンティンジェンシー理論（状況理論）などが代表的なものとしてあげられる。つまり、リーダーシップ現象を解明しようとする多くの社会心理学者の主要な関心は、リーダーシップと集団効果との関係、すなわちどのようなリーダーあるいはリーダーシップ行動（スタイル）が最も効果的であるかにあったといえよう（坂田・淵上,2008）。

またリーダーシップ研究は、経営学において、労務管理や組織論の文脈で研究されたり、実践をもとにした理論化がなされてきている。それは、リーダーシップ論やマネジメントとリーダーシップの異同や包摂関係についてなどの理論的なものから、組織変革やビジネスリーダーに必要な技能まで幅広い。このような文脈において、リーダーシップは、社会心理学の知見なども踏まえて、「成員がある目的に向かって自発的に行動することに影響を与えるリーダーの言動とそのプロセス」と総括的にまとめることができよう。そして、小杉(2014)は、ビジネスリーダーのリーダーシップスタイルを時代の変遷にしたがって、次のように整理している。すなわち、中央集権型の「リーダーシップ1.0」、調整型の「リーダーシップ1.5」、変革型の「リーダーシップ2.0」、そして支援型の「リーダーシップ3.0」の4種類である。本論では、教師の取るリーダーシップスタイルとして、支援型のリーダーシップ3.0を取り上げ、以下検討していく。

2-2 サーバントリーダーシップ

2-2-1 定義と概要

リーダーシップ3.0（小杉,2014）とは、リーダーがフォロワーを支援することによって、リーダーとしての機能を果たすというものである。これは、リーダーシップの有り様のひとつとしてA T & Aでマネジメント研究に従事した経験のあるロバート・K・グリーンリーフ（Greenleaf,Robert.K.）が提唱した「サーバントリーダーシップ（servant leadership）」（Greenleaf,1977）と内容的にはほぼ類似のものである。グリーンリーフによれば、サーバントリーダーシップの着想は、ヘルマン・ヘッセが1932年に著した「東方巡礼」を読んで得たものであるという（Greenleaf,1970,p9）。この物語の梗概は以下である。語り手の音楽家は、ある秘密結社に加わり、東方巡礼の一員となった。その一団にはレーオという召使い（サーバント）がいて、旅の中でメンバーに細々とした世話をしたり、快活な性格や歌を歌ったりすることで、一団にとっては重要な役割を果たしていた。しかしある日、レーオが突然いなくなってしまった。その結果、この巡礼団は混乱状態となり、目的を達せぬまま巡礼団は崩壊してしまった。主人公がその後、秘密結社を訪ね、レーオを探し出したとき、レーオこそが秘密結社のトップであり、指導的立場にあるリーダーだということを知ることとなった。

この物語をグリーンリーフは次のように解釈する。すなわち、生来のサーバントの資質をもったレーオに、秘密結社ではリーダーの役割が授けられており、彼はリーダーシップを発揮していた。東方への巡礼団では、彼はサーバントで

あったが、彼の存在があって巡礼団は機能し、東方への旅を続けることができた。しかし、それはレーオが不在となって始めて、リーダーが誰であったかが分かったのである。すなわち、優れたリーダーは、まずはサーバントと見なされる (Greenleaf, 1977 p43)。グリーンリーフは、「サーバント」と「リーダー」という対概念とみなされがちな二つの概念がひとつになったリーダーシップのあり方を、「サーバントリーダーシップ」として1970年以降に明らかにしていくが、これは、リーダーシップ類型のなかに科学的手続きによって、組み込まれたものとはいえない。むしろ、彼自身が米国を代表する大企業でマネジメント関連の業務や研究に従事してきたという経歴から、経営実務の中から帰納的に帰結したリーダーシップのあり方、リーダーシップの方法論として位置づけていくことが的確であろう。

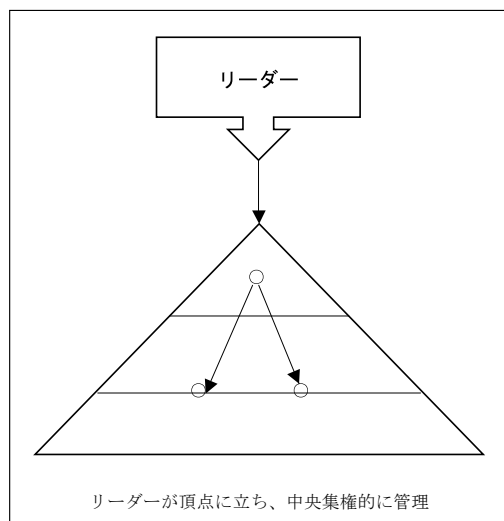
グリーンリーフ (1970, 1977) をもとにサーバントリーダーシップを更に検討したい。まずサーバント (servant) をどのように解釈するかということである。手元の『リーダーズ英和辞典第2版』によれば、servant は、「使用人、召使、下僕、しもべ; 家来、従者; 奉仕者、《キリスト・芸術・主義などに》忠実な者、使徒; 公僕、公務員」という意味がある。グリーンリーフは、サーバントには、「奉仕したい、奉仕することが第一であるという自然な感情」を持つこと (Greenleaf, 1997 p53) が要件であるという。しかし、それに加えて、辞書的な意味である『《主義などに》忠実な者」もサーバントの重要な要件であろう。つまり、私利私欲や権力への執着ではなく、集団の目的やミッションに対して忠

実であり、その実現を目的のために、自然に奉仕したい、仕えたいという行動をとる、この点がサーバントリーダーシップに含意されたサーバントなのである。このようなことから、サーバントリーダーシップとは、集団の目的やミッションを深く理解し、それに忠実であり、目的やミッションの実現のために集団成員に奉仕したり、尽くしたりすることを通して、集団の目的やミッションを達成するよう導くあり方、と定義することができよう。

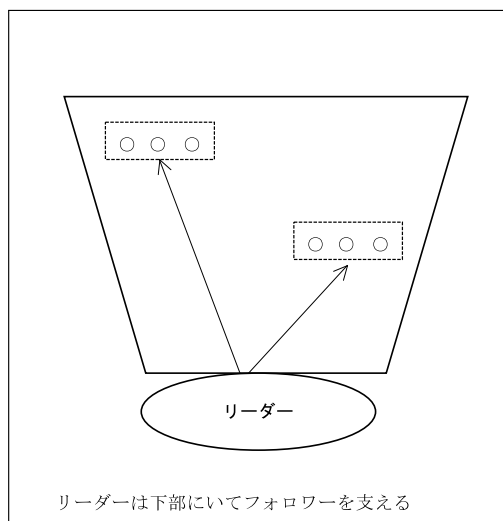
2-2-2 サーバントリーダーシップと従来型リーダーシップの比較検討

それでは、従来型のリーダーシップとサーバントリーダーシップを比較することを通して、サーバントリーダーシップの特徴を明らかにしてみたい。従来型のリーダーシップは、先の小杉 (2014) による指摘でも明らかとなっており、時代の中でそのあり方は変化している。ここでは、対比を単純化するために小杉のリーダーシップ 1.0 を従来型リーダーシップとしてとりあげる。リーダーシップ 1.0 は、20 世紀前半に多く見られたリーダーシップスタイルであり、それは、図 1 のようにリーダーが集団ヒエラルキーの頂点に立ち、情報と権限を掌握して中央集権的に集団を管理するスタイルである (小杉, 2014)。

このスタイルでは、リーダーが全てを掌握することとヒエラルキーの内部では上意下達の指示命令システムにより、成員すなわちフォロワーを文字通り管理することが、リーダーシップであった。フォロワーからすれば、指示されたこと以外の行動は不要と見なされ、集団の活動や進む方向の全体像を見ることができず、また集



【図1】 従来型リーダーシップ



【図2】 サーバントリーダーシップ

団の中で自分自身の役割や存在の意義性を喪失することにつながる。

これに対して、サーバントリーダーシップは、図2のような逆円錐形で示すことができる。

つまり、概念的には集団の中でリーダーが最も下において、フォロワーの活動を支え、フォロワーが集団のミッションや目的に基づき、それぞれの役割を遂行できるような支援をするリーダーシップを採る。文字通りサーバントとして、ミッションや目的に基づき、活動の主体である集団の成員に尽くすスタイルなのである。

しかし、ここでサーバントリーダーに重要なことは次の点である。ひとつは、集団のミッションや目的を十分に咀嚼し、理解していることである。その理解するプロセスにおいては、集団が置かれている歴史的時代的文脈や社会的文化的文脈を十分に踏まえておくということも不可欠である。その上で、リーダーとして様々な判断と決断を下すことは、言うまでもない役割で

あり、この点でリーダー的、すなわち指導的機能を発揮するのである。二つめは、集団における活動の主体は、それぞれの役割を担うフォロワーである。このフォロワーが、集団のミッションや目的を実現するために自主的また自律的に活動できるようにファシリテートしたり、サポートしたり、またアドバイスしたりすることがサーバントとしての機能、尽くす役割となる。この点を取り上げると、サーバントリーダーとは、集団のオーガナイザーであり、またファシリテーターの機能を持つとも言えよう。

グリーンリーフがサーバントリーダーシップを提唱しはじめた1970年当時は、時代状況という文脈から見れば、1960年代末の学生パワーが世界的に惹き起こされ、リーダーへの不信感が広まっていた状況と重なるところがある。一方、今日の世界は、インターネットがほぼ全世界に整い、SNSなどを通して、情報の拡散が瞬時に可能となった。もはや

【表2】二つのリーダーシップの特徴

サーバントリーダーシップ	従来型リーダーシップ
<ul style="list-style-type: none"> ・フォロワーは、自律/自立した個人 ・リーダーとフォロワーは対等な関係 ・リーダーはフォロワーとの信頼関係を重視する ・リーダーは集団のミッションや目的をフォロワーに伝えたり、フォロワーの意見を聞くなどコミュニケーションを十分にとる。 ・情報はフォロワーも直接入手できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・フォロワーは集団構成員。リーダーに依存 ・リーダーとフォロワーは、主-従の関係 ・リーダーは、フォロワーをリードする ・リーダーの判断、決定にフォロワーは従い、それを実現させる ・情報はリーダーを通してのみ伝えられる

情報をコントロールすることが事実上、不可能になってきている。また経済のグローバル化により、商圏が世界中に広がるなど、個人や集団の活動範囲が世界規模になってきている。このような社会状況を含めて考えると、リーダーが情報と権力を掌握してフォロワーに指示を出すことは事実上無力化し、また集団が為替変動や時差なども含めて機敏に効率的な対応をすることが余儀なくされている現実が見えてくる。このような現状を踏まえると、従来のリーダーシップのあり方そのものへの問い直しも不可欠になってくることは明らかである。

さて、ここで、従来型リーダーシップとサーバントリーダーシップの特徴をまとめておきたい(表2)。

表2に示されているとおり、サーバントリーダーシップのもとでは、フォロワー自身がリーダーと対等な関係を持てるような自律性と自立性が求められる。それはどのような手続きで作り出されるのか。その解は、サーバントリーダーが、集団のミッションや目的を咀嚼し、フォロワーを尊重しまた信頼し、意見を聞いたり、尽くしぬくことをもとに、その実現のために、判断と決断、さらには具体的な行動を実行してい

るところにある。さらにその決断をもとに集団が目指す方向性を提示し、その具体的運用、いわゆる戦略や戦術については、各担当となるフォロワーの主体的な判断と現実的方策に任せているところにある。グリーンリーフは、フォロワーがリーダーを承認することについて「彼らが自らの意志で応ずるのは、サーバントであると証明され、信頼されていることを根拠にリーダーとして選ばれた人に対してだけ」であるとしている (Greenleaf,1977 p48)。

2-2-3 サーバントリーダーの資質

グリーンリーフは、サーバントリーダーとは誰か、という問いかけのもと、サーバントリーダーの資質をあげている (Greenleaf,1977 p53-97)。グリーンリーフのあげるサーバントリーダーの資質をまとめてみたい。

- 1) 個人の強いイニシアティブ：アイデアや構想を示し、成功のチャンスだけで無く失敗のリスクも引き受けながらイニシアティブをとること。
- 2) 全ての上にある目標、ミッションを把握し、フォロワーに説明し共に実現できる確信を与える：偉大な成功の背後には、偉大な夢を見ている人が存在する。

- 3) フォロワーの話を傾聴し、理解することに努める：コミュニケーションを取りたい相手の話に耳を傾けているか。相手と対面したときには、その人を理解したいという基本的態度をとっているか。
- 4) 想像力を用いて言葉を聴く：聞き手の経験と関連づけて聴かなければ、何ごとも意味を持たない。
- 5) 一歩下がることを恐れない：時に放置して、距離を取り適度に俯瞰することは、自分の才能を有効に使う最善策である。
- 6) 受容と共感：差し出されたものを受け入れ、また想像力を介して自分の意識を他者に向ける。決して拒絶、聴いたり受け取ったりを拒むこと、はしない。
- 7) 不可知を感じ、予見できないものを予見する能力：現実世界で、実際的な決断をする場合、良い決定をしようと完全な情報を待っていても、それは不可能である。
- 8) 分析的思考ばかりでなく直感的洞察力で行動する：目前の現象を現実原則に従って判断し、行動するレベルと過去や未来の時間の中で空想的にとらえる二つの意識モードを持つことが直感力を得る方法。創造的な洞察のためには、一歩下がって緊張を解放する。
- 9) 気づきと知覚：事象をありのままに見るために、より広い範囲の気づきを得ること。緊張が解放されると、創造的洞察のための気づきの扉が開かれる。
- 10) 説得する：説得によるリーダーシップは、威圧では無く、本人の自覚を促すことで人を変えられる。
- 11) 概念化：具体的な事実をもとに、明確なビジョンを作り、示すこと。

これらのサーバントリーダーに求められる資質のうち、3)、4)、6) は、サーバント的資質であり、その他のものはリーダー的資質として求められるものと整理することができる。そして、このサーバント的資質は、カウンセリングの原理と通底し、フォロワーに内発的動機付け

をおこない、エンパワーすることとも言えよう。

3. 生活指導とサーバントリーダーシップ

杉本ら（2008）が提唱する、教育の3Cを実現するためには、教科教育の時間はもとより、児童生徒の学校生活全体を視野に入れて展開していくことが不可欠である。その時に欠いてはならない視点が、児童生徒も既に社会の一員、社会人、であり、成長にともなって市民社会を創り出す主体となるということであろう。従って、初等ならびに中等教育段階における生活指導のなかで、集団をとおして社会人であることを覚醒させ、その自覚を受肉化する営みが不可欠なのである。

とりわけ、教師がサーバントリーダーシップをとることは、児童生徒にとっては、教室内外の集団活動において、サーバントリーダーシップを習得するモデル学習の機会ともなりえる。また、サーバントリーダーシップは、そのサーバント性においては、フォロワーに対しての共感的受容と傾聴、そしてアサーティブな表現と対人関係能力向上に不可欠なカウンセリングの原理を必要とする。それは、児童生徒にとっては、教養人として学びを深めるために、自分自身のキャリア形成のため、また将来、社会参加する際のシティズンシップ習得の基礎となるものと言えよう。これらのことから、教師として必要とされるリーダーシップはサーバントリーダーシップであり、また生活指導においてサーバントリーダーとしての教師の関わりによって、児童生徒の内発的動機が高まり、結果として集団のパフォーマンスが高まる学びを得ることができるといえよう。

さらに、昨今の学校では、スクールリーダーとして中堅以上の教師には学校運営上のリーダーシップが期待されることも少なくない。このような場面においては、学校の歴史や文化や地域住民の学校への期待と現状の課題などを十分に精査、理解したうえで、学校運営についてのミッションステートメントを作成することがサーバントリーダーシップを実行するうえでは基本となる。そして、ミッションステートメントに基づき、それを実現することを目的として教職員はじめ児童生徒、保護者、地域住民が学校という場においてそれぞれの役割や機能を果たすことができるように、それぞれの活動を支援することによってスクールリーダーとしてのサーバントリーダーシップは機能するであろう。

サーバントリーダーシップに関しての一番の課題は、サーバントリーダーシップの構成要素や効果測定など基礎的な点に関して、実証的に理路が示されていないことである。また、サーバントリーダーを養成するための方法についても、臨床心理学や教育心理学の知見を基礎として検討し、プログラム開発することもサーバントリーダーシップの展開には必要である。今後は、これらの点を精査し、検討していきたい。

参考・引用文献：

- ・ 藤田昌士 2003 生活指導. 新版学校教育辞典. 教育出版p452
- ・ Greenleaf, R.K. 1970 The servant as leader. The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- ・ Greenleaf, R.K. 1977 Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate power and Greyness. New York, Paulist Press (金井壽宏監修 2008 サーバントリーダーシップ. 英治出版)
- ・ ヘルマン・ヘッセ 1932 東方巡礼 (高橋健二訳 1982 ヘッセ全集 8 知と愛 新潮社所収)
- ・ 小杉俊哉 2014 リーダーシップ3.0 祥伝社新書kindle版
- ・ 諸富祥彦 2013 教師の資質. 朝日新聞出版 Kindle版
- ・ 松原敏浩 1999 「リーダーシップ」心理学辞典CD-ROM版. 有斐閣
- ・ 三隅二不二 1966 『新しいリーダーシップ』ダイヤモンド社
- ・ 三隅二不二 1984 『リーダーシップ行動の科学 改訂版』有斐閣
- ・ 折出健二 2004 集団づくり. 現代教育方法事典. 図書文化社
- ・ 坂田桐子・淵上克義 2008 社会心理学におけるリーダーシップ研究のバースペクティブ I ナカニシヤ出版
- ・ 城丸章夫 1988 生活指導とは何か. 現代教育事典. 労働旬報社
- ・ 杉本厚夫・高乗秀明・水山光春 2008 教育3 Cの時代-イギリスに学ぶ教養・キャリア・シティズンシップ教育- 世界思想社
- ・ 竹内常一 1969a 『生活指導の理論』明治図書
- ・ 竹内常一 1969b 学習法的生活指導と訓練論的生活指導. 教育. 国土社 19 (9)
- ・ 竹内常一 1990 新教育学大辞典. 第一法規出版